

## Ali Hauser

GERENTE DE RIESGOS Y SEGUROS  
DE PEMEX

“  
El grado de aversión  
al riesgo de PEMEX  
siempre ha sido ‘total’  
”



Declara Ali Hauser; y seguirá siéndolo, ahora que la petrolera está dando los pasos necesarios para convertirse en una empresa productiva del Estado. Dentro del control de los riesgos desempeña un papel destacado su cautiva, Kot, que “tiene como objetivo clave facilitar en materia de aseguramiento la participación de PEMEX en joint ventures”.

**‘Gerencia de Riesgos y Seguros’ (en adelante GRyS):** **Petróleos Mexicanos (PEMEX)** es la mayor empresa de México y el octavo productor de crudo en el mundo. ¿Cuál es el grado de aversión al riesgo que existe en su empresa y cómo puede haber contribuido la Gerencia de Riesgos a alcanzar esta posición?

**Ali Hauser (en adelante A.H.):** El grado de aversión al riesgo de nuestra empresa ha sido tradicionalmente total. PEMEX, en los últimos 76 años, ha sido una compañía paraestatal, donde las decisiones eran tomadas por funcionarios públicos. En este contexto, las acciones de los funcionarios tienen un impacto importante en el patrimonio de una empresa nacional, y, por ello, existe una fuerte presión para cuidar que cada decisión evite un daño patrimonial a la compañía de todos los mexicanos.



**“PEMEX ha sido tradicionalmente uno de los mayores compradores de seguro y reaseguro”**

En este sentido, PEMEX ha sido tradicionalmente uno de los mayores compradores de seguro y reaseguro. En México, la aseguradora que gana nuestro programa integral, se convierte de facto en la mayor aseguradora del país. En reaseguro, somos también uno de los mayores compradores con límites en Responsabilidad Civil y daño físico por encima del promedio comprado por nuestros homólogos, lo que demuestra nuestra alta aversión al riesgo.

**GRyS: ¿Qué va a ocurrir, ahora, tras la constitución del nuevo Consejo de Administración?**

**A.H.:** Efectivamente, el pasado mes de octubre, se constituyó un nuevo Consejo de Administración de PEMEX que será el encargado de llevar a la empresa desde un modelo basado en el monopolio –enfocado a proveer todos los productos y servicios ligados a hidrocarburos–, a ser una empresa productiva del Estado, orientada a generar valor económico y a concentrarse en las actividades que generen el mayor rendimiento a la compañía. PEMEX deja de ser sinónimo de “sector energía en México”, y se convierte en un actor más; por supuesto, con ventajas competitivas importantes.

El apetito de riesgo es algo que PEMEX definirá en el seno de un Comité de Riesgos dependiente del Consejo de Administración, y que será el motor del sistema de Gestión del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management), que buscará dotar de herramientas a PEMEX para mejorar sus exposiciones. Así, la contribución de la Gerencia de Riesgos y Seguros en PEMEX ha sido clave a través de Kot, nuestra cautiva de reaseguro, para tener acceso directo a los mercados de reaseguro internacional con el fin de aportar los límites de cobertura

requeridos por la empresa, dada su alta aversión al riesgo.

La gerencia está actualmente conformada por varias subgerencias que trabajan coordinadamente y de forma paralela para cumplir con el objetivo de la propia gerencia y la de PEMEX: ser reconocidos como un referente en la industria de seguros. ¿Cómo? Implementando las mejores prácticas de la industria.

Por un lado, está la Subgerencia de Seguros y Fianzas que trabaja de la mano con nuestra cautiva Kot Insurance Company -la cual pertenece a la Subgerencia de Estrategia de Aseguramiento-, para definir los términos y condiciones que deben ser cubiertos localmente y que, al mismo tiempo, Kot debe ser capaz de reasegurar y proteger. Por otro lado, se encuentra la Subgerencia de Prevención de Pérdidas que es clave para la evaluación, valoración e inspección de activos.

En suma, se trata de alcanzar la misión de PEMEX de estar entre las mejores empresas petroleras del mundo.

### SISTEMA DE ERM

**GRyS: A grandes rasgos, ¿cómo es el sistema de risk management implantado en su grupo?**

**A.H.:** Actualmente, dentro de la Dirección Corporativa de Finanzas se encuentra la Subdirección de Administración de Riesgos. Dicha Subdirección se ocupa hoy en día del aseguramiento de los activos y del control de riesgos financieros de PEMEX.

Como consecuencia de la transformación de PEMEX, de ser una empresa paraestatal a ser una empresa productiva del Estado, la nueva estructura orgánica también incrementará las responsabilidades de la Subdirección de Administración de Riesgos -ahora denominada de Riesgos y Aseguramiento-, que estará conformada por cuatro gerencias: de seguros, de reaseguro, de administración de riesgos financieros y de administración de riesgos de negocio.

**GRyS: ¿Qué lugar ocupa el Departamento de Gerencia de Riesgos dentro de PEMEX?**

**A.H.:** La Gerencia de Riesgos es parte de la Subdirección de Administración de Riesgos y Aseguramiento que depende directamente del Director Corporativo de Finanzas de PEMEX, quien hace un seguimiento puntual de los temas de riesgos para transmitir, después, la información al Director General de PEMEX.

**“PEMEX ha evolucionado adoptando mejores prácticas de administración de riesgos, enfatizando el lugar primordial que ocupa nuestra área dentro de la empresa”**

En los últimos 20 años, PEMEX ha evolucionado adoptando mejores prácticas de administración de riesgos, enfatizando el lugar primordial que ocupa nuestra área dentro de la empresa. Actualmente, bajo la nueva estructura de la empresa, jugará un papel fundamental en la adopción de las estrategias de Enterprise Risk Management.

**GRyS: ¿Qué otras Unidades dentro de la petrolera participan en el control de los riesgos?**

**A.H.:** Existen Unidades de Riesgos y Seguros dentro de los organismos subsidiarios, como las unidades de reclamaciones y administración de estas demandas.

Otros participantes en el Control de Riesgos son la Subdirección de Auditoría, Seguridad Integral y Protección al Ambiente (SASIPA), la Subdirección de Disciplina Operativa, Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SDOSSPA), y las Gerencias de Mantenimiento de cada unidad de negocio.

Finalmente, uno de los actores principales que empuja a que las acciones de la Administración de Riesgos sean prioritarias es el equipo Directivo,

quien supervisa que las áreas operativas cumplan con lo propuesto por la Administración de Riesgos.

**“Uno de los actores principales que empuja a que las acciones de la Administración de Riesgos sean prioritarias es el equipo Directivo”**

### CONCIENCIACIÓN SOBRE EL RIESGO

**GRyS: ¿Existe una verdadera concienciación sobre el riesgo dentro de la organización?**

**A.H.:** Se realizan constantemente campañas de concienciación como parte de la Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental (SSPA), por ejemplo, la iniciativa “Exploración con Seguridad, Administrando Riesgos”. Estas campañas se difunden en la empresa a fin de recordar que

nuestro objetivo último es que cada trabajador regrese a casa en buen estado de salud.

Dentro de las evaluaciones del desempeño, también se da un peso importante a la concientización del riesgo dentro de la labor de cada colaborador, así como la responsabilidad que tiene en la prevención de pérdidas de cualquier tipo dentro de la empresa.

**GRyS: ¿Cómo encaja la Gerencia de Riesgos en el plan de negocios de PEMEX para los próximos años?**

**A.H.:** La Gerencia de Riesgos se seguirá fortaleciendo y se volverá mucho más dinámica con los potenciales acuerdos de *joint ventures* y de operación que la nueva legislación derivada de la Reforma Energética permita.

Además de sus funciones de contratación de seguros, la Gerencia será responsable de las reclamaciones de manera centralizada.

Como antes he mencionado, la Gerencia se dividirá en “Gerencia de Seguros” y “Gerencia de Reaseguro”, para explotar de forma plena el potencial completo de la cautiva, ligado a



un enfoque integral de riesgo en la compañía matriz.

**GRyS:** PEMEX también cuenta con proyección fuera de México. ¿De qué forma se aplica la Gerencia de Riesgos, en estos casos?

**A.H.:** Por el momento, además de los fletamentos de buques-tanques que entregan producto a México, las operaciones de PEMEX se limitan a un par de ductos en el sur de Texas y de almacenamiento en dicha región. Esto requiere la compra de pólizas de Responsabilidad Civil a través de *fronting* con compañías locales; y posteriormente se traslada al reaseguro de la cautiva.

Algunos de los elementos primordiales de la administración de riesgos son la identificación, evaluación y transferencia de los mismos, y esta labor se lleva a cabo de la mano de la cautiva de reaseguro, de ahí que la participación de la Gerencia de Seguros sea primordial para esta identificación, evaluación y transferencia de riesgos dentro y fuera de México.

**“La participación de la Gerencia de Seguros es primordial para la identificación, evaluación y transferencia de riesgos dentro y fuera de México”**

### LOS RIESGOS

**GRyS:** PEMEX desarrolla toda la cadena productiva de la industria: exploración, distribución, comercialización de productos finales y sector petroquímico. ¿Cuál o cuáles de estas actividades son más vulnerables, desde el punto de vista del riesgo?

**A.H.:** El riesgo de la empresa está distribuido entre todas las líneas de negocio.

**GRyS:** ¿Cuáles son los riesgos que más le preocupan en estos momentos: el terrorismo, las catástrofes naturales, la contaminación ambiental, la caída del precio del crudo...?

**A.H.:** Los dos primeros temas son los que más nos preocupan, desde un punto de vista de aseguramiento. En cada ciclo, la Gerencia de Riesgos y Seguros se ocupa de cerciorarse de que el grupo PEMEX cuenta con coberturas suficientes y adecuadas para hacer frente a las catástrofes naturales.

**“En cada ciclo, la Gerencia de Riesgos y Seguros se ocupa de cerciorarse de que PEMEX cuenta con coberturas suficientes para hacer frente a las catástrofes naturales”**

Sucesos como la contaminación ambiental del Ixtoc en 1979 (reventón de un pozo de explotación en el Golfo de México) y, posteriormente, el sabotaje de unas líneas de gas en 2007, han hecho que estemos constantemente alerta.

Por otro lado, respecto al precio del petróleo, somos una empresa petrolera que conoce la industria y que sabe que este negocio es cíclico. En este sentido, lo que nos importa es el largo plazo.

Sin embargo, como cualquier compañía en el mundo enfocada a la rentabilidad, nos dedicamos a implantar mayor eficiencia en los procesos y a tener una visión realista del presente bajo las condiciones actuales, para actuar en consecuencia y, para que así podamos hacer frente a épocas de vacas flacas.

**GRyS:** Un capítulo especialmente importante a la hora de mitigar los efectos de los riesgos son, por tanto, las coberturas aseguradoras. ¿Cuáles son las líneas básicas de sus programas de seguros?

**A.H.:** Nuestras líneas son las habituales para este tipo de industria: Daños físicos, Responsabilidad Civil, Terrorismo, Sabotaje, Todo Riesgo Construcción,

Responsabilidad Civil Ambiental, Fraude, Ejecutivos y Directores, Descontrol de pozos, entre otras.

**GRyS: ¿Cuál es el papel, presente y futuro, de su cautiva?**

**A.H.:** El papel primordial de Kot es proveer coberturas adecuadas al riesgo asegurado, así como respaldar al 100% las condiciones de las pólizas de seguros; y ese es el rol que en el futuro continuará ejerciendo, como cautiva de reaseguro de PEMEX.

**“El papel primordial de Kot es proveer coberturas adecuadas al riesgo asegurado, así como respaldar al 100% las condiciones de las pólizas de seguros”**

Ante los nuevos retos derivados de la Reforma Energética, Kot tiene como objetivo clave facilitar en materia de aseguramiento la participación de PEMEX en *joint ventures*.

**GRyS: ¿Qué papel asume su Departamento en la gestión de situaciones de crisis?**

**A.H.:** Nuestra área es un elemento más en la gestión de crisis. La Subdirección de Disciplina Operativa, Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SDOSSPA), a través del Centro de Atención a Emergencias, lleva a cabo todos los pasos en función de la gravedad del incidente.

En todo momento, el Área de Administración de Riesgos, busca facilitar a PEMEX los procesos relativos a seguros, garantizando la cobertura según corresponda, por medio de la correcta reclamación e indemnización al mercado de reaseguro.

### MERCADO MEXICANO

**GRyS: ¿Cuál es el desarrollo de la Gerencia de Riesgos en México?**

**A.H.:** Es importante mencionar que la cultura del

seguro en México se encuentra aún en desarrollo. Reflejo de lo anterior es que en empresas pequeñas y de mediano tamaño es poco probable encontrar una Gerencia de Administración de Riesgos, pues es común encontrar sus funciones inmersas en algún Área de Finanzas o de Administración. Inclusive se pueden localizar en el Área de Compras, limitando así esta importante labor a la compra de pólizas de seguros.

**“A nivel mundial, el papel que desempeñará el Gerente de Riesgos será cada vez más importante por múltiples factores”**

Muchas empresas de mayor tamaño son extranjeras y generalmente el Área de Administración de Riesgos cuenta con poco poder de decisión, pues la estrategia en esta materia es definida por el corporativo de dicha compañía.

En el caso de PEMEX, la Administración de Riesgos ha evolucionado a lo largo de los últimos 25 años. De ser una pequeña oficina perteneciente al Departamento de Tesorería, y sólo dedicada a comprar pólizas de seguro en el mercado local, en 1993 se crea la reaseguradora cautiva, con el rol que hasta hoy mantiene; y es en 2001 cuando surge la Subdirección de Administración de Riesgos, a la cual Kot pertenece. Desde entonces y hasta ahora se han incorporado nuevos elementos dentro de Kot que contribuyen a la evolución integral de la Administración de Riesgos de PEMEX.

**GRyS: Finalmente, ¿qué futuro augura a la Gerencia de Riesgos y a los gerentes?**

**A.H.:** A nivel mundial, el papel que desempeña el Gerente de Riesgos será cada vez más importante por múltiples factores. Me refiero esencialmente a las nuevas exposiciones que están llegando con los avances tecnológicos y los nuevos retos y/o peligros a los que el mundo se enfrenta, como el

cambio climático y los fenómenos naturales, a los que estos profesionales deberán hacer frente y, para ello, estar preparados, y de ahí su relevancia.

Es así como el Gerente de Riesgos debe mantener una visión integral de las posibles exposiciones que la empresa pueda enfrentar, cómo identificarlos, analizarlos, controlarlos y transferirlos, por ejemplo, el riesgo cibernético y la cobertura de *Cyber Liability*; o buscar nuevas alternativas de financiación y transferencia como los *Insurance Linked Securities* o las Transferencias Alternativas de Riesgo, entre otros. Aunque estos instrumentos, no son nuevos, hoy en día no son comúnmente usados.

Sin embargo, es importante conocer primeramente nuestra exposición como Gerentes de Riesgos y como segundo paso entender cuál de estos productos nos ayudará a transferir los riesgos óptimamente. En general, veo un futuro lleno de retos, de aprendizaje y de innovación, en toda la industria. ■

**“Veo un futuro lleno de retos, de aprendizaje y de innovación, en toda la industria”**

### DOS RETOS: CREAR UNA ORGANIZACIÓN MÁS SÓLIDA Y ANALIZAR LA ESTRATEGIA

Durante los últimos once años, Ali Hauser ha desarrollado su carrera profesional en diversas áreas de PEMEX. En concreto, estuvo tres años en el brazo comercial de la empresa, llevando a cabo actividades de trading de destilados (diésel, turbosina, gas avión), donde tuvo la oportunidad de trabajar con tres Directores de Finanzas en las Áreas de Asesoría Financiera.

Posteriormente, desempeñó el cargo de gerente de bienes no productivos, donde se ocupaba de la venta de productos sin utilidad para PEMEX. Actualmente, y desde septiembre de 2012, tiene un doble rol: el de Gerente de Riesgos y Seguros de PEMEX y, simultáneamente, el de Director General de la reaseguradora cautiva de PEMEX, Kot Insurance Company, AG, domiciliada en Suiza.

En estos momentos, Ali Hauser trabaja en un proyecto primordial: “crear una organización más sólida en capital humano, que se adapte a los cambios y que reaccione oportunamente ante los retos que enfrentará la empresa matriz”. También, añade, “en ejecutar un análisis de la estrategia de la Administración de Riesgos para asegurar que sea consistente con los cambios estructurales derivados de la Reforma Energética que PEMEX va a afrontar”.

